书院制高校学生宿舍社区管理模式创新——以西安交通大学南洋书院为例

陈波，郭小平
西安交通大学

摘要 近年来高校教育教学改革力度大，个性鲜明的“00”后成为高校主要群体，传统宿舍管理模式面临新挑战，难以适应高校教育改革和满足学生多样化需求。学生自主管理逐渐成为宿舍管理的新趋势，而书院制为宿舍管理模式革新带来契机。西安交通大学南洋书院创建以“宿生会+层议长”为核心的宿舍社区管理模式，在理念、组织、机制和内容层面革新，充分彰显学生主体性，满足学生自主管理需求，挖掘宿舍社区教育功能，共创平安、健康、文明社区。

关键词 书院制；宿舍管理；模式创新；自主管理

当前，许多高校推行大类招生、专业分流、转专业、学分制和跨校区教学等改革，以适应教育教学新形势和新特点。但这些改革也带来学生班级概念弱化、跨专业混住难以管理、同寝不同课、人际关系淡化、宿舍矛盾凸显等客观问题，给宿舍管理工作带来新挑战。“00”后大学生已成为高校主要群体，他们成长于信息化、物联网和人工智能时代，成长背景和群体特征发生了深刻变化，对宿舍社区生活有更个性化和多样化的需求，加剧了宿舍管理工作难度。

传统的宿舍管理模式主要有综合管理模式和经营管理模式[1]，存在分工不明确、工作衔接模糊、管教分离、教育功能弱化等不足，无法应对教育教学改革和学生群体新变化。书院制在全国高校逐步推行，从机制体制上为创新宿舍管理模式带来了契机，使高校学生住宿从宿舍、公寓阶段走向社区阶段[2]。书院是有文化赋能的宿舍社区，以宿舍楼宇为办公场所，辅导员队伍入驻，配备完善的功能室，硬件设施齐全，社区环境改善，学生活动丰富，文化氛围浓郁。在“一站式”学生社区综合管理模式建设背景下，书院集合学院、管理、后勤等多支育人力量，深入挖掘宿舍社区教育功能，使宿舍从生活场所走向教育场所[3]，同时充分发挥学生自主管理功能，依托学生组织和同伴力量促进学生全面发展[4]。

西安交通大学作为全国最早全面推行书院制的高校[5]，入选教育部首批“一站式”学生社区综合管理模式建设试点高校。南洋书院经过十二年摸索，创建以“宿生会+层议长”为核心的宿舍社区管理模式，丰富了“一站式”学生社区综合管理模式的内涵。

一、高校宿舍管理的传统模式

1.“后勤+物业”经营管理模式

“后勤+物业”管理模式中，后勤部门和物业中心或均隶属学校正式机构，或由后勤部门通过招标引进物业进行管理。“后勤+物业”经营管理模式将社区硬件设施、生活配套和环境建设进行高效化、规范化管理。缺点是管理人员文化水平较低、综合素质不高，工作重心在卫生、检修、检查上，只是保障了学生的生活便利和安全，将社区作为一个生活空间而非文化空间，起不到育人和服务作用[6]。

2.学生处科层综合管理模式

学生处联合后勤部门、保卫处及各院系辅导员共同管理，由宿管科具体负责。优点是其本身隶属于学生工作部门，对学生群体和事务熟悉，可以调动各辅导员力量参与，也可以与其他部门协同工作。缺点是宿管科力量较单薄，调动后勤物业和院系资源的能力有限，功能上注重管理而轻视教育功能，学生参与度不够。

3.院（系）作为主责单位分管模式

学院作为主责单位分管宿舍，主要通过辅导员联合治安专员、楼管阿姨等力量协同开展工作。有辅导员牵头可以调动学生力量，发挥学生自主管理的能动性，并兼顾学生的思想政治教育、心理关怀和社区安全卫生。但也存在力量薄弱、调动资源能力不足、工作频率低、覆盖面不广、效果持续性差等缺点。

二、高校宿舍管理面临的问题

1.高校教育改革带来的新挑战

近年来，很多高校开始实行扩招、大类招生、专业分流、学分制等改革，宿舍社区管理也随之面临新挑战。譬如，扩招导致宿舍资源紧张，学生日常调换宿舍、因伤病申请临时住宿的需求难以满足等；大类招生让学生在大一、大二结束后面临专业分流和班级调整，牵涉大面积跨院系的宿舍调整，班级和宿舍关系需要重建；学分制带来同室不同课、同室不同学、同学不同班等现象，共同活动的减少导致宿舍关系疏远。

2.社区软硬件设施条件的局限

随着信息化、市场化、物联网和人工智能时代的到来，学生对宿舍社区的软硬件设施提出了更高的要求。在硬件上，希望配置空调、热水器、办公桌、大储物间和自由活动场所。有的高校还在楼宇内设置了通宵自习室；在软件上，希望出台智能化、便捷性和保护隐私的管理措施，如刷脸刷卡即自动开启的门禁管理。总体来说，与学生对软硬件设施日益增长和多样化的需求相

比，目前很多高校的能力还有局限。

3.社区安全和卫生方面的隐患

学生个性化和多样化的需求，对宿舍社区安全和卫生保障提出了更高要求。集体安装空调，购买吸尘器、洗衣机、扫地机器人、平衡车，使用各式电子产品，个别宿舍使用违禁电器，这都增加了宿舍消防、防水、电负荷超载等隐患。目前垃圾分类和垃圾出楼在一些高校尚未推开或落实，学生点外卖、吃夜宵和宿舍就餐，容易造成厨余垃圾暴增，导致楼宇内垃圾满溢、污水横流，带来疾病传播的隐患。

4.集体生活与个性化需求的冲突

集体生活必须有规章制度保障，宿舍文化本身具有自我约束功能，要求宿舍成员无条件地遵循、服从。但学生的个性化需求容易与宿舍管理发生冲突，表现在宿舍成员在作息规律、卫生习惯、言行尺度上难以达成共识，宿舍公约或文化得不到遵循和拥护。集体生活难免有一些小摩擦和争执，学生在追求个性化的同时，也必然要考虑到对舍友的影响，而对舍友的无心之过需要多一些同理心和包容。

5.学生群体变化带来的新挑战

当前大学生以“00”后为主。他们大多数是独生子女，从小备受宠爱，容易以自我为中心，在宿舍生活中容易爆发冲突。他们习惯网络化生存，与人交往能力弱化，舍友间交流少，宿舍关系容易疏离。他们从小兴趣爱好广泛，深耕小圈层，极为重视个人隐私，很介意舍友的“过线”言行。他们从小个性张扬，表达和参与意愿强，个人维权意识强，对权威和规矩敢于质疑，对宿舍管理提出了很高要求。

三、书院制宿舍管理彰显学生主体性

书院制为高校创新宿舍管理模式带来了契机，其中最重要的一点就是充分彰显学生主体性。书院是以学生为主体的文化教育和服务组织，其内部结构有自治性[7]，学生自主管理是高校书院的功能之一。依托宿舍社区而建的书院将逐步建成“一站式”学生成长社区，学院力量、管理力量和服务力量下沉，各项学生工作深度融合，学生自主管理和同伴教育的功能充分发挥，传统宿舍管理模式之不足得以弥补，能有效应对新挑战。

1.书院社区重视学生自主管理

1.1 学生是书院文化育人主体

文化育人是立德树人的重要途径，遵循“以学生为本”的原则。学生是文化育人的主体，五育并举是文化育人的内容，宿舍社区是德、智、体、美、劳教育活动的载体。而书院制则全面涵盖了这些特点和功能，它能充分调动学生力量，营造洁净、温馨的宿舍社区环境，将美育和劳育教育融入社区环境建设中；塑造特色社区文化，打造书香、运动、学霸、党员等特色宿舍，构建智育和体育教育的有效载体；引导学生勤学修德、仁爱友善，建立互助包容的舍友关系，将德育教育融入宿舍生活中。

1.2 学生自主管理是民主管理的要求

《普通高等学校学生管理规定》第42条规定：“学校应当建立和完善学生参与民主管理的组织形式，支持和保障学生依法参与学校民主治理。” 宿舍管理中的学生自主管理，是学生参与民主治理的具体体现。对于社区治理，学生有“自下而上”的切身感受和思考，他们对问题、现状和需求更为了解、更有发言权，也能提出更切实际的应对措施。书院制鼓励建立学生自主管理组织，由学生制定组织办法、出台方案措施、实施监督管理，既破解了社区管理中的难题，也提供了锻炼学生的平台和渠道。

1.3 “多元化”管理要求学生参与

传统宿舍管理模式难以满足学生个性化、多样化的需求，书院制因强调多元化管理而使破解这一难题成为可能。“多元化”管理，包括人员、服务和思维等方面的多元化，它为书院集聚宿舍管理力量、升级管理思维、满足学生需求提供了新模式。首先是人员多元化，机关部门、后勤物业、学生处、书院、学院都参与到社区管理中，充分发挥协同育人功能，这个过程要求围绕着学生的充分沟通协作，以避免做重复功、无用功。其次是服务多元化，包括生活设施、信息渠道、自习场所、学业辅导、心理咨询室等多方面的服务，这些服务必须面向学生的需求。还有管理思维的多元化，扭转“为管理而管理”的思维，树立“以人为本”即“以学生为本”的思维，这需要深入了学生的特点。

2.学生是社区管理重要力量

2.1 学生参与书院治理的诉求强烈

书院是大学生活的主阵地，学生有主动参与治理的诉求。这种诉求的来源有三方面：一是学生成长环境特殊。“00”后大多是独生子女，是中国经济高速增长背景下成长起来的一代，家庭物质条件相对优裕，家长注重民主教育和感情陪伴，学生更看重精神追求，自主性高、参与感强；二是对自身能力的自信。“00”后成长于“后喻时代”，信息渠道多，自学能力强，视野开阔，综合素质高，对科学管理有独到见解；三是对民主管理的认同。学生希望得到尊重和平等对话，社区治理如能征求其意见，就能得到他们的大力支持。

2.2 学生组织和学生骨干有力量

学生组织和学生骨干是一支可靠的力量，社区管理需要学生参与。首先，社区管理是一项系统性工程，学生既是管理的对象也是主体，是其中不可或缺的一环；其次，学生有自主管理的优势。“00”后个性张扬、思想独立，民主意识和参与诉求强，自尊和自信心强，擅长新媒体技术，有新颖的管理思路，充分发挥这些优势，社区管理会更科学有效；另外，学生组织和骨干充满能量。书院是学生组织和学生活动的主阵地，书院管理和教育功能的实现离不开学生组织和骨干的能量发挥。

四、“宿生会+层议长”：宿舍管理模式创新

依托书院制的优势，南洋书院创建了以“宿生会+层议长”为核心的宿舍社区管理模式，从理念、组织、机制和内容层面进行“四位一体”的创新，充分彰显学生在社区治理中的主体性，助力书院综合治理工作取得显著成绩。书院多次获评西安交通大学校园治安综合治理示范单位，获评西安交通大学首届精神文明建设先进单位、环境建设先进单位，荣获2021年全国高校平安校园建设优秀成果评选展示活动研究成果二等奖等。

1.理念创新：书院是文化赋能的宿舍社区

1.1 “一一三五一”综治工作理念

综合治理工作是宿舍社区管理的核心工作。为应对持

续三年的新冠疫情，书院以宿舍社区治理为抓手，建立“一一三五一”综治工作理念，即：围绕“思政教育”一个核心，打赢“疫情防控”一场战斗，依托“教师、学生、各部门”三支队伍，协同“安全、宿舍、学生、环境、日常”五个专项，形成“荣誉、载体、队伍、制度”等一批成果。“一一三五一”平安社区治理模式于2022年被高校思政网报道。

1.2 “三个南洋”书院建设理念

“三个南洋”，是针对书院社区治理提出的三个目标，即平安南洋、健康南洋和文明南洋。二十大报告中“安全”“健康”“文明”等关键词的出现频次分别是91次、15次和30次，2023年政府工作报告中出现的频率则分别是25次、17次和4次，可见这三个目标的重要性。南洋书院始终坚持“提升站位、聚焦问题、精准发力、追求实效”的原则，立足社区治理工作，创建平安、健康、文明书院。

1.3 “家·人·爱”文化建设理念

书院是文化赋能的宿舍社区。南洋书院注重传扬中国优秀传统文化，塑造“家•人•爱”的社区文化理念。传统文化提倡家国同构、修齐治平，推崇推己及人、忠恕友爱。在宿舍社区建设中，书院致力营造家的舒心氛围，把学生视为孩子，引导学生相互给予家人般的关爱，把宿舍打造成学习、生活和娱乐的温馨港湾。

2.组织创新：“楼-层-班-舍”四级架构

2.1 “宿生会”：学生自主管理组织

南洋书院于2011年成立宿舍管理学生组织——宿舍生活委员会（简称“宿生会”）。宿生会以社区环境卫生、安全稳定和文化建设为核心工作，夯实书院综合治理的基石。在十二年的时间里，宿生会多次推行组织改革，不断完善架构、建章立制、落实权责和创建载体，锻造积极作为的宿舍管理学生队伍。宿生会由书院负责综合治理专项工作的老师指导，并与书院其他学生组织协作，实现学生在宿舍社区生活中的自主管理。宿生会设置主任总监团，下设层议团、办公室、文化部和宣传部，每个部门有明确职责分工和活动载体。

2.2 “层议长”：“楼-层-班-舍”架构支撑者

依托宿生会，书院于2013年招募楼层事务协议长（简称层议长），由层议长牵头支撑楼-层-班-舍四级管理架构，集合生活委员和宿舍长的力量参与宿舍管理。层议长的职责主要有三大块：一是负责宿舍安全和卫生检查。组织生活委员进行两单双周单双楼层的卫生考核和打分，并安排消防和安全巡逻；二是绘制“层议板”进行主题宣传。层议长每月绘制2次层议板，常见主题有消防安全、疫情防控、禁烟禁毒、诚信考试、防范校园贷和网络诈骗等；三是意见的收集、反馈和处理。层议长每月走访宿舍、拜访楼管阿姨，并通过网络和线下意见簿收集意见建议，定期将信息反馈给宿生会，书院根据情况及时处理。

2.3 “生活委员+宿舍长：”班级和宿舍管理抓手

“宿生会+层议长”管理模式实现了对生活委员和宿舍长的管理，扩充了宿舍社区管理的学生力量。宿生会每学年初汇总和更新生活委员和舍长信息，将生活委员、舍长分别拉入QQ群统一管理，安排其协同检查宿舍、参加培训，并对其考核，将结果纳入综合素质测评分。以“生活委员+宿舍长”为抓手，通过生活委员联系每个班级，通过宿舍长联系每个宿舍，书院社区管理工作就能高效覆盖到每个角落。

3.机制创新：要素、环节、路径的协同整合

3.1 要素协同机制

一是坚持主体要素协同机制。处理好书院、宿生会+层议长、生活委员+宿舍长这三级主体的关系。书院处于主导地位，宿生会和层议长处于骨干地位，生活委员和宿舍长处于基础地位。书院做顶层设计，宿生会和层议长推动和落实工作，生活委员和宿舍长做基础支撑工作，最终实现三位一体的主体协同机制。二是坚持环境要素调节机制。处理好宿舍社区内、外环境要素的关系，形成各要素的合力。既要集合学生处、保卫处、后勤部门、校医院等外部环境的资源和支持，又要协同书院党总支、团工委、宿生会、心语工作室等组织的力量，发挥心理委员、层议长、生活委员、宿舍长的主观能动性，协力做好宿舍社区治理工作。

3.2 环节整合机制

做好各管理环节的协同，实现计划、组织、领导、协调和监督职能的整合。首先是实现管理与自主管理的良性互补。学生的自主管理与书院社区管理的互补体现在三方面：一是宿生会和层议长都是在书院的领导下开展工作，政治性、纪律性和实效性得以保障；二是书院给予宿生会和层议长支持，尤其是在迎新、招新和德育加分等环节；三是宿生会和层议长承担书院社区管理各项任务，尤其是消防、治安和宿舍文化建设等方面。其次是实现学生力量在各环节的深度参与。书院主要负责、宿生会协助参与顶层设计、组织领导，宿生会和层议长具体负责人员组织、活动协调和工作监督。通过全链条式的环节整合，宿生会和层议长深度参与到书院社区治理中。

3.3 多路径协同机制

宿舍社区治理是一项系统工程，须协同多条路径，构筑全方位保障机制。一是不同形态的路径协同。在物态的建设与开发方面，做好社区公共区域、物理空间、设施设备、物资物料的管理、保护和维修；在制度的建立与修订方面，建立安全卫生检查和复查、生活委员和舍长考核等制度；在行为的规范和整改方面，制订宿舍公约，规范宿舍生活的行为举止；在心态的培育与发展方面，通过生活委员和舍长培训、宿舍团体辅导和游戏，引导舍友建立良好的关系。二是不同层面的路径协同。书院全面主持社区治理工作，指导宿生会和层议长的工作，着重选拔与培育学生骨干力量；宿生会和层议长的工作重点在加强组织建设，落实书院层面的工作任务；生活委员和宿舍长的工作重点则在组织班、舍完成具体工作。通过多路径的协同，实现思想、制度、人才和体制的全方位保障。

4.内容创新：四位一体的整体推进

4.1 安全稳定：书院工作的基石

安全稳定是书院工作得以开展的基础保证。宿生会和层议长作为书院社区管理工作的核心学生力量，深度参与到书院治安综合治理工作中，肩负疫情防控、消防安全、传染病防治、身心健康、财物安全、国家安全和意识形态安全等方面的责任。譬如，组织学生义务消防队和安全巡逻队，协助参与“微型消防站”和其他消防设施的例行检修，组织“119”消防日灭火和紧急疏散逃生演练，举办日常消防安全讲座和培训活动。

4.2 环境卫生：书院文明的面子

环境卫生呈现的是书院社区的第一面貌。宿生会和层议长是社区环境卫生治理的主力军，其日常工作极富成效。譬如，协同校医院走访宿舍，宣传社区环境卫生知识，组织生活委员、宿舍长参加“预防艾滋病”“传染病防治”等主题讲座；开展“垃圾分类”调研，出台垃圾分类方案，推动垃圾出楼；负责非机动车车牌的办理，每次在卫生检查时间为新购车辆办理车牌，规范社区周边非机动车管理，杜绝乱停乱放；检查宿舍安全卫生，单双周检查单双层宿舍，将考核结果反馈书院，辅导员对问题宿舍批评教育并督促整改，使宿舍安全治理的实效性大大提升。

4.3 文化建设：书院文明的内核

“家•人•爱”是书院的核心文化。宿生会和层议长致力提升书院文化内涵建设，并建成系列活动载体和品牌。譬如，在校级“文明宿舍”评选活动中，承担书院层面的初评工作，负责制订评选办法、提供考核数据、审核材料、组织答辩和公示结果，推选候选宿舍参加校级答辩，多次获评校级“文明宿舍标兵”“宿舍长标兵”和提名奖；组织宿舍文化活动，邀请心理中心教师开展“宿舍关系”主题讲座，实现宿舍长每学年4学时的全覆盖式培训。经过十二年积淀，书院形成宿游仙交、你好舍友、舍规大赛、南洋寻宝、寝室文化节、四史展、中秋灯谜会、学霸宿舍访谈录等多项品牌活动，制订宿舍安全卫生检查评分细则，以及层议长、生活委员和宿舍长职责与考核等制度。

4.4 宣传教育：书院文化的传扬

书院构建线上线下双路径交融的宣传教育体系。一是组建线上平台和内容专栏。宿生会建有微信公众号、QQ空间、百度网盘、QQ群、微信群等多个线上平台，并在线发布SOS（宿生会故事）原创视频、小宿意见簿、通知宿递、宿说节气、为饭而战、南洋物景，以及学霸、党员和标兵宿舍访谈录等专栏内容。二是打造线下宣传载体和主题活动。书院三栋宿舍楼共23个楼层均设置层议板，层议长负责层议板的主题绘制和宣传，频次为每月2次，宣传主题涉及：消防安全、环境卫生、安全生产月、节水节电、传染病防治、疫情防控、国家安全教育、诚信考试、假期温馨提示等。宿生会宣传部会根据主题设计海报、折页、展架，并放置各宿舍楼宇大厅，做到宣传月月有主题、处处能覆盖。

参考文献

[1]李敬雯.高校宿舍管理现状与对策分析[J]. 河南教育(高教)，2018，(01): 35-37.

[2]马成瑶.大学生社区管理机制创新研究——基于五所高校住宿学院的考察[J]. 思想理论教育，2015，(08): 96-100.

[3]徐波，蒋芳菲. 从生活场所到教育场域：美国高校宿舍教育功能生成及启示[J]. 江苏高教, 2021，(03): 86-92.

[4]包志梅. 本科生学业成绩的同伴效应研究[J]. 中国高教研究，2020，(06): 25-31.

[5]李晓，王斯敏，张春雷等. 书院制：探索“通识教育”的大学之道[N]. 光明日报，2019-05-21.

[6]孟彦，洪成文. 我国大学书院制发展之思考[J]. 高教探索，2017，(03): 13-17.

[7]别敦荣. 大学书院的性质与功能[J]. 高校教育管理，2015，(04): 44-49.

作者简介

陈波，西安交通大学南洋书院辅导员，硕士研究生，讲师。

郭小平，西安交通大学南洋书院院务主任。

联系电话：13484902870

电子邮箱：chenbo@xjtu.edu.cn